

PLEASE NOTE! THIS IS SELF-ARCHIVED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE

To cite this Article: Kolehmainen, S-L. ; Römer-Paakkanen, T. ; Sekki, A. & Suonpää, M. (2016) Hyvinvointialan yritykset kiertoon. Teoksessa Mari Suoranta, Päivi Patja, Iiris Aaltio, Minna Tunkkari-Eskelinen (toim.) Yrittäjyyskasvatuspäivät : conference proceedings. Yrittäjyyskasvatuspäivät Jyväskylässä 13.-14.9.2016 = Entrepreneurship Education Conference in Jyväskylä, 13th to 14th September 2016 : Theme: Entrepreneurship Education Praxis. Jyväskylä: Jyväskylä University. School of Business and Economics 383, 156-178.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6906-6>

HYVINVOINTIALAN YRITYKSET KIERTOON

Kolehmainen, Sirkka-Liisa, Metropolia ammattikorkeakoulu,
sirkka-liisa.kolehmainen@metropolia.fi

Römer-Paakkanen, Tarja, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Tarja.Romer-Paakkanen@haaga-helia.fi

Sekki, Antti, Laurea ammattikorkeakoulu,
antti.sekki@laurea.fi

Suonpää, Maija, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu,
Maija.Suonpaa@haaga-helia.fi

ABSTRAKTI

Hyvinvointi- ja terveysalalle tarvitaan uudenlaista yritystoimintaa ja innovaatioita väestön ikääntyessä ja monikulttuuristuessa sekä asiakkaiden valinnanvapauden lisääntyessä mm. sote-uudistuksen myötä. Seuraavan 10 vuoden aikana Suomessa on ikääntymisen vuoksi omistajanvaihdoksen edessä yli 6000 terveys- ja sosiaalialan yritystä, joista vain 23 %:lla on jatkaja tiedossa. Pienten yritysten on vaikea saada tukea omistajanvaihdokseen. Omistajanvaihdosten epäonnistumisen myötä seurauksena voi olla tuhansien yritysten ja työpaikkojen menetys. Haasteeseen voidaan vastata luomalla toimivat tukirakenteet hyvinvointi- ja terveysalan yritysten kehittämiseen ja omistajanvaihdoksiin sekä tekemällä omistajanvaihdoksen kautta syntyvästä yrittäjyydestä tunnettu ja haluttu uravaihtoehto nuorille potentiaalisille yritysten jatkajille.

Tässä artikkelissa esitellään Hyvinvointi yritykset kiertoon -hanke, jonka tuloksena syntyy hyvinvointi- ja terveysalalle avoin innovaatioalusta, joka tuottaa uutta yrittäjyyttä ja osaamista yritysten kehittämisen ja omistajanvaihdosten kautta. Innovaatioalusta jatkaa osana ammattikorkeakoulujen normaalia toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen ja se rakentuu ammattikorkeakoulujen (Metropolia, Haaga-Helia, Laurea ja Oulun ammattikorkeakoulu) ja muiden omistajanvaihdosta tukevien tahojen verkostosta, ikääntyvien yrittäjien ja potentiaalisten jatkajien rekrytointikanavista, yritysten kehittämisen tukiprosesseista sekä omistajanvaihdoksen tukiprosesseista. Alustalla kehitetään omistajanvaihdoksen edessä olevia yrityksiä kasvu-uralle sekä synnytetään uutta yhteistyötä ja markkinavetoisia palveluja törmäyttämällä yrityksiä, eri alojen opiskelijoita, luopujia ja jatkajia sekä kaupunkilaisia. Kehittämistyötä tekevät potentiaaliset jatkajat ja monialaiset opiskelijaryhmät yhdessä yrittäjien kanssa vastaten

moninaisten ja monikulttuuristen kaupunkilaisten tarpeisiin sekä hyödyntäen palvelumuotoilua ja teknologiaa.

Hankkeessa tuetaan yrittäjiä ja jatkajia omistajanvaihdosprosessissa järjestämällä koulutusta ja yrityskohtaisia tukiprosesseja. Lisäksi yrityksistään luopuville järjestetään vertaistukea oman roolin löytämiseksi vaihdoksen jälkeen.

Avainsanat: Hyvinvointiala, yrittäjyys, omistajanvaihdos, innovaatioalusta, ammattikorkeakoulu

1 JOHDANTO

Taustaa hankkeelle

Sukupolvenvaihdoksia, yritysjärjestelyjä, yrityskauppoja ja muita liiketoiminnan siirtoja on toteutettu niin kauan kuin on ollut yritystoimintaa ja yrittäjiä. Suomessa suku- ja yrittäjäpolvenvaihdosten määrän arvioitiin olevan huipussaan vuosina 2008–2011 (Kuvaja, Saurio ja Kortelainen, 2005), mutta sukupolven- ja omistajanvaihdokset eivät olekaan toteutuneet ennustetussa aikataulussa, koska yrittäjät itse pitkittävät omistajanvaihdoksen käynnistämistä. Tutkijat ja asiantuntijat (mm. Koiranen, 2000; Hautala, 2003; Heinonen, 2003; Römer-Paakkanen, 2004; Stenholm, 2003; Kuvaja ym., 2005; Tunkkari-Eskelinen, 2007, Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajanvaihdostutkijat Tall, Varamäki, ym. 2010-2015) ovat puhuneet suomalaisten yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdoksiin liittyvistä ongelma-alueista ja niiden toteutumisen tärkeydestä ja edistämisestä, mutta asia on edelleen ajankohtainen ja monet aiheeseen liittyvät ongelmat ovat edelleen ratkaisematta.

Yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdokset koskettavat yksittäisten luopuvien yrittäjien ja joko sukupolven- tai omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyvien yrittäjien lisäksi koko yhteiskuntaa. Koko Euroopan tasolla 450 000 yritystä, jotka työllistävät yhteensä 2 000 000 työntekijää, vaihtaa omistajaa joka vuosi. Näissä prosesseissa saatetaan menettää arviolta 150 000 yritystä (noin 600 000 työpaikkaa) omistajanvaihdoksiin liittyvän tehottomuuden vuoksi. (European commission, 2011: 10. European Union, 2012)

Meijaardin tutkimuksessa Hollannissa on todettu yritysten omistajanvaihdosten merkityksen työllisyydelle olleen kolme kertaa suurempi kuin uusien perustettujen yritysten ja että elinkeinoelämän dynamiikkaa on mahdollista parantaa vähentämällä yritysten lopettamisten määrää ja lisäämällä yritysten omistajanvaihdosten määrää. (Meijaard 2005: 19) Liiketoiminnan säilyminen toimivassa yrityksessä turvaa

keskimäärin viisi työpaikkaa, kun taas alkavassa yrityksessä on kaksi vuotta perustamisen jälkeen keskimäärin vain 1,5 työpaikkaa. Edellä esitetty luku perustuu siihen, että olemassa olevan yrityksen jatkaminen perustuu valmiiseen asiakaskuntaan, olemassa olevaan infrastruktuuriin ja kassavirtaan, joiden avulla yritystoimintaa voidaan pitää käynnissä ja kehittää. Vanhaa yritystä jatkava uusi omistaja ei myöskään kohtaakaan uskottavuusongelmia start-up yrittäjän tavoin ensimmäisten asiakasneuvottelujen yhteydessä. Hyvin usein myös pankki suhtautuu myönteisemmin olemassa olevan liiketoiminnan rahoittamiseen kuin start-up yrityksen visionäärisiin kassavirtalaskelmiin. Maassamme tarvitaan siis samaan aikaan toimenpiteitä sekä nykyisten yritysten jatkuvuuden, että uusyrityksperustannan hyväksi. Lisää yrityksiä syntyy vain, jos ihmiset ryhtyvät yrittäjiksi – joko perustamalla yrityksen, ostamalla jo toiminnassa olevan yrityksen tai jatkamalla vanhempien tai suvun yritystä. (Römer-Paakkanen, 2004, 4). Liiketoiminnan siirron vaihtoehtoja ovat sukupolvenvaihdos, yrityskauppa eri muotoineen sekä erilaiset fuusiot, listautuminen ja johtotehtävistä luopuminen tai yrityksen lopettaminen (Stenholm, 2003; Tall 2014).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym., 2015) mukaan 39 prosenttia 55-vuotiaista tai sitä vanhemmista yrittäjistä arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun itse luopuu päävastuusta. 23 prosenttia puolestaan uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä ja 7 prosenttia ilmoitti, että yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa. Jopa 27 prosenttia vastaajista arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. (Varamäki ym., 2015: 30)

Sopivan jatkajan puuttumisongelman lisäksi Suomen Yrittäjien Omistajanvaihdos-hankkeessa on havaittu, että ikääntyviä yrittäjiä tulisi kannustaa nykyistä vahvemmin lähtemään ajoissa liikkeelle, jotta omistajanvaihdosprosessi voidaan tehdä hallitusti. Euroopan komissio (2013: 17-18) on korostanut, että omistajanvaihdosten keskeisimmät elinkeinopoliittiset haasteet verotuksen lisäksi liittyvät omistajanvaihdoksia tukeviin toimenpiteisiin, kuten tietoisuuden herättämiseen, asiantuntijapalveluihin ja rahoituspalveluihin. Yritysten omistajanvaihdoksien kansainvälisen vertailututkimuksen mukaan tietoisuuden herättelytoimenpiteitä pitää kehittää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti sekä suunnata laajasti eri osapuolille (Viljamaa ym. 2015).

Omistajanvaihdos-prosessin onnistuminen edellyttää osaamista ja tietoa, jonka etsiminen on tällä hetkellä työlästä. Asiantuntija-avun on todettu edistävän omistajanvaihdosten onnistumista (Varamäki ym 2013) Erityisesti pienten ja mikroyritysten on vaikea saada tukea omistajanvaihdokseen, koska välitysmarkkinat ovat keskittyneet toimimaan

suurempien yritysten parissa. Jos omistajanvaihdoksia ei tueta nykyistä enempää, niin riskinä on tuhansien yritysten ja työpaikkojen menetys.

Yrittäjät myöntävät tarvitsevansa ulkopuolista apua yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvissä kysymyksissä (Paakkanen, 2016), avun tarve on lisääntynyt yritysbarometriversailussa 2012-2015 (Varamäki ym. 2015:105), mutta Heinosen ja Stenholmin (2005: 16-17) mukaan ulkopuolisten neuvojen kuuntelu on usein kuitenkin vaikeampaa pehmeissä ja yrittäjien henkilökohtaisiin arvoihin ja näkemyksiin liittyvissä asioissa kuin esimerkiksi verotukseen liittyvissä asioissa. Erilaiset ulkopuoliset asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin hyödyllisiä, koska yrityksillä ei välttämättä itsellään ole tarvittavaa asiantuntemusta. Yleisten omistajan vaihdoksiin liittyvien asiantuntijapalveluiden lisäksi Suomessa on saatavilla hyvin vähän alakohtaista yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvää tukimateriaalia. Esimerkiksi hyvinvointialan yrittäjyydessä on paljon alakohtaisia erityispiirteitä, kuten luvanvaraisuus ja muu sääntely, minkä vuoksi yrityksistään luopuvat ikääntyvät yrittäjät sekä potentiaaliset jatkajat kaipaavat nimenomaan hyvinvointialalle suunnattua yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvää tukea, materiaalia ja esimerkkejä.

Suomessa on lähes 20 000 sosiaali- ja terveystalveta tuottavaa yritystä (Suomen virallinen tilasto, 2014), joista lähes 6000 hyvinvointialan yrityksellä arvioidaan olevan edessä omistajanvaihdos seuraavan kymmenen vuoden aikana. Suuri osa omistajapolven vaihdosta odottavista hyvinvointialan yrityksistä toimii metropolialueella, jossa alueen oppilaitokset ovat avainasemassa potentiaalisten jatkajien löytämisessä ja yritysten kasvu- ja kehittymispotentiaalin tukemisessa. Näiden yritysten omistajapolvenvaihdokseen liittyvään haasteeseen voidaan vastata luomalla toimivat tukirakenteet hyvinvointialan yritysten kehittämiseen ja omistajanvaihdoksiin sekä tekemällä omistajanvaihdoksen kautta syntyvästä yrittäjyydestä tunnettu ja haluttu uravaihtoehto nuoremman sukupolven keskuudessa.

Omistajanvaihdosten tuomalla yrityksen uudistumisella on merkittävä vaikutus yritysten menestymiseen dynaamisessa liiketoimintaympäristössä (Capron and Mitchell, 2009; Smith, Binns and Tushman, 2010; Tall, 2014) Omistajanvaihdosprosessi tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää hyvinvointialan yrityksiä kasvu-uralle ja vastaamaan entistä paremmin myös oman alueensa asiakkaiden, kuluttajien ja kuntalaisten tarpeisiin. Tarve hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdosten tukemiselle ja niiden liiketoiminnan kehittämiseksi on valtakunnallinen. Yrittäjät, yrittäjäjärjestöt ja ammattikorkeakoulut ovat yhdessä todenneet tarpeen omistajanvaihdoksen kautta syntyvän pk-yrittäjyyden tuen kehittämiseksi. Omistajanvaihdosprosessien edistämis- ja

kehittämistyössä voidaan myös hyödyntää ammattikorkeakoulujen olemassa olevia yrittäjyyskasvatuksen toimintamalleja.

Tässä artikkelissa kuvataan syksyllä 2016 alkavan kaksivuotisen Hyvinvointiyritykset kiertoon -hankkeen tavoitteita ja tulevia toimenpiteitä. Hankkeessa uudistetaan ja kehitetään hyvinvointi- ja terveysalan yritystoimintaa rakentamalla yhteinen, alueelliseen toimijoiden verkostoon nojaava, yritysten omistajanvaihdoksia tukeva innovaatioalusta Metropolialueelle ja Oulun seudulle. Hankkeen toteuttavat Metropolia Ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Oulun Ammattikorkeakoulu yhteistyössä Suomen Yrittäjät ry:n, TE-toimistojen ja muiden hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdoksia tukevien tahojen kanssa.

Hankkeessa ja tässä artikkelissa hyvinvointialalla tarkoitetaan sosiaali-, terveys- ja liikunta-alaan sekä hyvinvointi- ja terveysteknologian aloihin. Vastaavasti hyvinvointialan yrityksellä viitataan näiden alojen yrityksiin. Omistajanvaihdos yrityksellä (ov-yrityksellä) tarkoitetaan ikääntymisen vuoksi omistajanvaihdoksen edessä olevaan yritykseen. Potentiaalisella jatkajalla tarkoitetaan hankkeen toimiin osallistuvaa ammattikorkeakoulun opiskelijaa tai muuta hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostunutta, hankkeen toimintaan osallistuvaa henkilöä.

Keskeiset käsitteet

Liiketoiminnan siirrolla tarkoitetaan tässä artikkelissa yrityksen toiminnan ja omistuksen siirtämistä eteenpäin ja jatkamista nykyisen yrittäjän tai omistajayrittäjän siirtyessä pois yrityksestä.

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistajuuden tai liiketoiminnan siirtoa perheenjäsenen tai lähisuvun jäsenille. Sukupolvenvaihdoksia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, joista osa voi vaatia suuriakin muutoksia yrityksen nykytilaan, yhtiömuotoon tai omistuspohjaan.

Yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen myyntiä, jolloin yrityksen omistus ja jatkamisvastuu siirretään tai myydään perheen ja lähisuvun ulkopuolelle. Yrityksen jatkajaksi voi tulla sopiva henkilö tai henkilöt (toimiva johto) yrityksestä (MBI) tai sen ulkopuolelta (MBO). Yksi erikoistapaus voi olla se, että yrityksen koko henkilökunta ostaa yrityksen (EBO). Sukupolvenvaihdoskin voi olla luonteeltaan yrityskauppa, jossa esimerkiksi yrityksen osakkuuksia (omistusosuuksia), osakkeita tai omaisuutta myydään jatkajalle. (Kuvaja ym. 2015:15)

Edellä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi yrittäjällä on mahdollisuus siirtyä yrityksestä sivuun luopumalla yrityksen omistuksesta joko kokonaan tai osaksi. Yrityksen *fuusioituminen* toiseen yritykseen tai listautuminen ja niiden kautta tapahtuvat omistajuuden uudelleenjärjestelyt ovat myös käytännön vaihtoehtoja. Yhtenä vaihtoehtona erityisesti ammatinharjoittamiseen perustuvilla yrityksillä on valitettavasti myös yrityksen lopettaminen. Kuviossa 1 on luokiteltu erilaisia yrityskauppatapoja.

Kuvio 1. Yrityskauppatapojen luokittelua (mukailtu Tall 2014, 27 ja Stenholm, 2003).

- **Yrityskauppa**
 - **Ostaminen:**
 - Omistusosuuskauppa
 - Liiketoimintakauppa
 - Koko liiketoiminnan tai sen osan hankkiminen
 - **Määräysvallan hankkiminen** yrityksessä
 - **Ostetaan yrityksen osakkeet yrityksen listautuessa pörssiin:** omistaja luopuu yrityksestä julkisen osakemyynnin kautta
 - **Yhdistyminen**
 - Sulautuminen/fuusio
 - Jakautuminen
 - Liiketoiminnan siirto
 - Osakevaihto
 - Sellaisen yhteisyrityksen perustaminen, joka huolehtii pysyvästi kaikista itsenäiselle yritykselle kuuluvista tehtävistä
- **Yrityskauppa**
 - Vertikaalinen: osapuolet toimivat tietyn tuotteen tai palvelun eri tuotantoportailla
 - Horisontaalinen: osapuolet toimivat jakelu- tai valmistusketjussa samalla tuotantoportaalla (korvaavat tuotteet)
 - Konglomeraattinen eli monipuolistava: yritys ostaa yrityksen, joka tuottaa aivan erilaisia tuotteita ja toimii erilaisilla markkinoilla kuin ostava yritys.
 - Tuotevalikoimaa laajentava
 - Markkina-aluetta laajentava
 - Konsentrinen: osapuolet toimivat eri toimialoilla, mutta niillä voi kuitenkin olla samankaltaiset markkinat sekä markkinointi- ja jakelukanavat tai samankaltainen tutkimus- ja kehitystoiminta.
- **Maksutapa**
 - Käteisellä ostaminen
 - Osakkeilla maksaminen
- **Sukupolvenvaihdos (SPV)**
 - Perheen sisällä
 - Ulkopuolinen ostaja
 - Yrityksen johto ostaa (MBO = Management-Buy-Out)
 - Työntekijät ostavat (EBO = Employee-Buy-Out)
 - Ulkopuolinen ostaja (MBI = Management-Buy-In)
- **Hinnoitteluperuste SPV:ssa**
 - Kauppa käypään hintaan
 - Lahjaluonteinen kauppa, 75% käypä hinta
 - Lahjaluonteinen, >50%, mutta <75% käypähinta
 - Lahjaluonteinen, <50% käyvästä hinnasta
 - Lahja eli kokonaan vastikkeeton

Tässä artikkelissa käytetään pääsääntöisesti käsitettä ”omistajavaihdos”, jolla tarkoitetaan sekä sukupolvenvaihdostilanteita, joissa uusi omistaja löytyy yrittäjäperheen tai suvun sisältä, että myös tilanteita, joissa uusi omistaja on perheen ulkopuolinen yrityksen sisältä tai ulkopuolelta tuleva henkilö. Omistajanvaihdon synonyymina on käytetty myös termiä *Yrittäjäpolvenvaihdos*, joka on ikään kuin yläkäsite sellaisille vaihdostilanteille, jossa jatkaja voi tulla perheestä tai suvusta, yrityksen sisältä esimerkiksi sopivan henkilön tai toimivan johdon toimesta tai yrityksen ulkopuolelta. Edellä mainitut käsitemäärittelyt perustuvat Kuvajan ym. (2005) ja Stenholmin (2003) määritelmiin.

Tässä artikkelissa on käytetty Hyvinvointiala-termiä sateenvarjokäsitteenä, jonka alle kuuluu sekä koulutukseen, vapaa-aikaan, viihtymiseen ja kauneuteen että sosiaali- ja terveysalaan liittyviä palveluja ja toimintoja. (Haapa-aho, 2014).

2 HYVINVOINTIALA ON KASVAVA ALA SUOMESSA

Hyvinvointialan palvelujen kasvavaan kysyntään vaikuttaa väestön ikääntyminen, työmarkkinoiden muutokset sekä elin- ja koulutustason noususta johtuvat palvelujen tasoa koskevat vaatimukset (Haapa-aho, 2014). Koko maailmassa vain Suomessa ja Japanissa asukasluvultaan suurimmat vuosiluokat ovat 1940-luvulla syntyneitä kohortteja, jotka tulevat eläkeikään 2010-2020 -luvulla. (Parkkinen, 2002: 7-9.) Yksi Suomen yhteiskuntakehityksen tärkeimmistä haasteista onkin ollut hallita tämä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä johtuva työmarkkinoiden uusjako: työmarkkinoilta poistuvan vuosiluokan koko on noin 75 000 henkeä ja vastaavasti korvaavan ikäluokan koko on hieman alle 60 000 ihmistä. Korvaavasta ikäluokasta siirtyy kuitenkin työmarkkinoille ehkä vain 65 prosenttia mm. pidentyvän opiskeluajan takia, mikä vielä omalta osaltaan vaikeuttaa työmarkkinoiden hallintaa. (Sneck, 1990: 146.)

Sosiaali- ja terveysalalla, jossa palvelurakenteen muutoksen lähtökohtana on laadukkaiden palvelujen takaaminen, epätarkoituksenmukaisten palvelujen karsiminen ja ennen kaikkea asiakkaiden ja potilaiden hyvinvointi, on yhä enemmän yksityistä palvelujen tuotantoa ja yrittäjyyttä. (Joutsen-Onnela, 2003: 45). Ihmisten elämänpiirien ja kulutustottumusten muutokset vaikuttavat myös yrittäjyyteen. Ihmisten elämäntavat ja kulutustottumukset ovat muuttuneet yksilöllisemmiksi eikä enää voida puhua esimerkiksi ”vanhuksista” yhtenäisenä kuluttajaryhmänä. Yksilöllistyminen heijastuu myös yksilöllisten elämyspalvelujen ja tuotteiden sekä niihin liittyvän yrittäjyyden kasvuna. (Römer-Paakkanen, 2004: 66).

Asiakkaiden valinnanvapaus ja yksityisten hyvinvointipalvelujen kysyntä on lisääntynyt 2000-luvulla ja edelleen lisääntyy muun muassa sote-uudistuksen myötä. Yksityiset

sosiaali- ja terveyspalvelut, ovat Suomen voimakkaimmin kasvava ala henkilöstön ja liikevaihdon kasvulla mitattuna (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Sosiaali- ja terveysalan yrittämisen lähtökohtana on asiakkaiden palvelu kannattavasti eli asiakaskeskeisesti, jolloin kyetään yhtä aikaa huolehtimaan sekä asiakastarpeista että yrityksen menestymisestä. Yritysten tulee pystyä vastaamaan entistä moninaisemman ja monikulttuurisemman asiakaskunnan tarpeisiin. Hyvinvointialan palvelutarpeeseen vaikuttavat trendit ovat yhteisiä lähes koko maailmalle, joten hyvinvointialan innovaatioissa ja kilpailukykyisissä yrityksissä on potentiaalia myös kansainvälisille markkinoille.

Vuoden 2015 yritysbarometrin mukaan 55 täyttäneistä yrittäjistä 27 % uskoo lopettavansa yritystoiminnan. Todennäköisimmät lopettajat ovat kaikkein pienimmät yhden henkilön yritykset, naisten omistamat, korkeakoulututkinnon suorittaneet ja yritykset rakentamisen tai palvelujen toimialalta. (Varamäki ym. 2015) Hyvinvointialojen yritykset ovat 95 % pienyrityksiä, joten näiden yritysten potentiaalia jatkaa yritystä tulisi aktiivisesti tukea.

3 AMMATTIKORKEAKOULUT TUKEVAT OPISKELIJOIDEN YRITTÄJYYTTÄ JA YRITYSTEN OMISTAJANVAIHDOKSIA

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Ammattikorkeakoulut ovat viime vuosina kehittäneet yrittäjyyskasvatusta voimakkaasti keskittyen start up -yrittäjyyteen. (Tall et al 2015). Ammattikorkeakoulujen ja pk-yritysten yhteistyö on kuitenkin vielä vähäistä, koska sopivia palveluja on vähän ja yhteistyömahdollisuudet tunnetaan heikosti (Lamppu 2013).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENEn Yrittäjyys-suositusten (2015) mukaan ammattikorkeakoulut muodostavat yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa toimivan ekosysteemin, mikä tukee yrittäjyyden ja kasvuyrittäjyyden edellytyksiä mm. tarjoamalla tarvittaessa myös jatkajakoulutusta ja yritysmarkkinaosaamista sukupolven- ja omistajanvaihdoistilanteisiin. Hyvinvointiyritykset kiertoon -hankkeessa mukana olevat ammattikorkeakoulut ovatkin tunnistanee tarpeen tukea opiskelijoiden yrittäjämäistä ja proaktiivista toimintatapaa, joiden myötä opiskelijat voivat saada valmiudet löytää tai luoda itse itselleen työpaikka. Hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen tavoitteena onkin kehittää koulutusta niin, että opiskelijat havaitsevat myös omistajanvaihdoksen kautta syntyvän yrittäjyyden ja liiketoiminnan mahdollisuudet.

Yrittäjäksi ryhtymisen edistämisessä on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös kysymys, miksi joku haluaisi ryhtyä yrittäjäksi (Römer-Paakkanen, 2004: 84).

Ammattikorkeakoulujen opiskelijoilla on kiinnostusta ja potentiaalia yritysten jatkajiksi. Metropolia amk:n Hyrrät-hankkeessa toteutetussa kyselyssä 26 opiskelijaa 89 vastaajasta ilmoitti, että heillä on aikomuksena jatkaa perheen tai lähisukulaisten yritystä 1 - 5 vuoden sisällä. (Kolehmainen, 2015). Näiden henkilöiden lukumäärä on suuri vastaajamäärään suhteutettuna ja edellyttäisi tilanteen huomioimisen myös koulutustarjonnassa.

GEM-tutkimuksen (2015) mukaan yleisesti opiskelijoiden kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan kasvaa, mutta opiskelijoiden yrittäjyysaikomukset laskevat merkitsevästi opintojen kuluessa ja erittäin merkitsevästi sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla (Joensuu, Varamäki, Viljamaa, Heikkilä & Katajavirta, 2014). Erityisesti hyvinvointialalla on siis edelleen tarvetta yrittäjyyskasvatuksen kehittämiseksi ja opiskelijoiden yrittäjyysaikomusten tukemiselle. Panostusta kaivataan myös nuorten ja naisten yrittäjyyspotentiaalin tunnistamiseen, edistämiseen ja hyödyntämiseen (Räsänen ja Kolehmainen 2014, Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Omistajanvaihdosprosessi tarjoaa mahdollisuuden myös yrityksen kehittämiseksi kasvu-uralle sekä uusien markkinavetoisten ratkaisujen ja palvelujen syntymiseen. Ov-yritysten kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden synnyttää uudenlaista yhteistyötä hyvinvointialan pk-yritysten ja korkeakoulujen välille. Yhteistyö parantaa niin yritysten kuin oppilaitosten valmiuksia tutkimuksen ja innovoinnin hyödyntämiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä yleisesti että teknologian hyödyntämisen näkökulmasta hyvinvointialalla. Kehittämisessä lähdetään liikkeelle kaupunkilaisten tarpeista ja huomioidaan kaupunkilaisten moninaisuus. Kehittämisyhteistyön ja tuetun omistajanvaihdosprosessin yhdistäminen luo yhteistyötä, joka mahdollistaa yrityksestään luopuvalle ja potentiaaliselle jatkajalle ajan tutustua toisiinsa ja yritykseen sekä kehittää yritystä yhdessä ennen varsinaista omistajuuden vaihdosta. Tulisalon (2007: 99) mukaan luopujan henkinen valmistautuminen ja yrityksen kehittäminen ennen omistajanvaihdosprosessia edesauttaa koko prosessin onnistumista.

Hankkeessa luodaan uudenlaista TKI-yhteistyötä ammattikorkeakoulujen, hyvinvointialan pk-yritysten sekä muiden yritysten omistajanvaihdoksia ja kehittämistä tukevien tahojen, kuten alueellisten yrittäjäjärjestöjen, kaupunkien yritystoiminnan kehittämispalvelujen ja TE-toimistojen välille. Törmäytysten myötä yritysten välille voi syntyä uudenlaista, alat ylittävää yhteistyötä. Hankkeessa rakennetaan myös kaikille

hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneille avoin väylä innovaatioalustalle, mikä tuottaa uudenlaista yhteistyötä mm. TE-toimistojen kanssa.

Ammattikorkeakoulujen ja pk-yritysten TKI-yhteistyö on vähäistä erityisesti hyvinvointialalla. Ammattikorkeakoulujen palvelut eivät ole kohdanneet pk-yrittäjien tarpeita, eikä yhteistyömahdollisuuksia tunneta kovin hyvin. Omistajanvaihdokset tarjoavat selkeän tarpeen ja konkreettisen teeman TKI-yhteistyön käynnistämiseksi ja verkoston muodostamiselle. Omistajanvaihdoksen kautta syntyvän yrittäjyyden systemaattinen tukeminen on uusi osio ammattikorkeakoulujen yrittäjyyskasvatukseen ja aluekehitystyöhön.

Hankkeessa kehitettävällä innovaatioalustalla toimiva verkosto tuottaa hyvinvointialan pk-yrityksille ja potentiaalisille jatkajille palvelun, joka kattaa omistajanvaihdosprosessin kokonaisuutena ja hyvinvointialalle suunnattuna. Lisäksi ammattikorkeakoulut pystyvät tarjoamaan yrityksille potentiaalisia jatkajia ja tukemaan sekä luopuvaa yrittäjää että potentiaalisia jatkajia. Uutta on myös kokonaisuuteen kuuluva osio, jossa potentiaaliset jatkajat osallistuvat omistajanvaihdoksen edessä olevien yritysten kehittämiseen.

Hanke tuottaa hyvinvointialan pienille ja keskisuurille ov-yrityksille räätälöidyn palvelun, joka kannustaa ikääntyviä yrittäjiä lähtemään omistajanvaihdosprosessiin ajoissa ja tukee tekemään sen hallitusti niin, että jatkaja löytyy. Luopuja ja potentiaaliset jatkajat kehittävät yritystä yhdessä kasvu-uralle, ja samalla yrittäjän keräämä hiljainen tietotaito siirtyy paremmin jatkajalle.

Hankkeessa rakennettava innovaatioalusta tukee uudella tavalla nuorten ja naisten yrittäjyyttä. Hankkeessa rakennetaan potentiaalisten jatkajien rekrytointikanavat, joiden avulla pyritään tekemään näkyväksi nuorten ja naisten yrittäjäpotentiaalia sekä heille itselleen, että muille. Hankkeen prosessit mahdollistavat yrittäjyyden kokeilemisen vähitellen sekä sitä kautta kasvun yrittäjyyteen ja luonnollisen siirtymisen yrityksen jatkajaksi. Hankkeessa luotavan toimintamallin avulla kaupunkilaiset pääsevät osallistumaan hyvinvointialan yritysten palveluiden kehittämiseen omalla alueellaan. Hanke tukee ja pystyy hyödyntämään 6Aika-kärkihankkeiden (6Aika 2016) toimintaa. Hanke vahvistaa Uusimaa-ohjelman (Uudenmaan liitto 2013) ja Pohjois-Pohjanmaan strategian tavoitteita (Pohjois-Pohjanmaan liitto 2014) luoda yrityksille hyvät edellytykset kasvaa ja kehittyä sekä vahvistaa erityisesti nuorten kiinnostusta yrittäjyyttä kohtaan.

4 HYVINVOINTIYRITYKSET KIERTOON HANKKEEN TAVOITTEET

Hankkeen tavoitteena on rakentaa kaksi innovaatioalustaa, jotka tuottavat hyvinvointialalle yritysten kehittämisen ja omistajanvaihdosten kautta uutta TKI-yhteistyötä, yrittäjyyttä, osaamista ja työllisyyttä metropolialueella ja Oulun seudulla. Hankkeessa toteutettavat innovaatioalustat ovat osa ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävää, jossa tuetaan ammattikorkeakoulujen, hyvinvointialan pk-yritysten ja kaupunkien TKI-yhteistyötä ja verkottumista sekä yritysten kehittymistä kasvu-uralle ja valmistautumista omistajanvaihdokseen.

Innovaatioalustalle syntyy toimiva verkosto, jonka tuella potentiaaliset jatkajat saavat tukea yrittäjäksi ryhtymiseen omistajanvaihdoksen kautta. Verkosto koostuu ammattikorkeakouluista, kaupunkien yrittäjille suunnatuista palveluista ja muista omistajanvaihdosta tukevista tahoista sekä yrittäjistä, potentiaalisista jatkajista ja kaupunkilaisista. Innovaatioalustalla omistajanvaihdoksen edessä olevat yritykset kehittyvät kasvu-uralle hyödyntäen hyvinvointiteknologiaa ja palvelumuotoilua sekä vahvistaen asiakaskunnan moninaisuuden huomioimista palveluissa. Myös kaupunkilaiset pääsevät vaikuttamaan hyvinvointipalvelujen kehittämiseen.

Hyvinvointialan yritykset ja potentiaaliset jatkajat saavat räätälöityä tukea omistajanvaihdoksiin. Yrityksistään luopuvat löytävät itselleen mielekkään roolin omistajanvaihdoksen jälkeen. Samalla mahdollistetaan omistajanvaihdosyrittäjyys ammattikorkeakouluopiskelijoille näkyväksi uravaihtoehdoksi sekä vahvistetaan erityisesti nuorten ja naisten yrittäjyysosaamista.

Hankkeen määrällisiksi tavoitteiksi on asetettu 100 yrityksen osallistumisesta tutkimus- ja kehitysorganisaation vetämiin TKI-hankkeisiin. Tavoitteena on että 70 yritystä käynnistää korkeakoulun kanssa TKI-yhteistyön ja jatkaa sitä hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeessa tavoitellaan myös 60 tuotteen tai palvelun kehittämistä tai testaamista hankkeessa rakennetulla innovaatioalustalla.

5 HANKKEEN TOIMENPITEET

Hankkeessa toimivat kumppanit ja yhteistyötahot toteuttavat kaikki tavoitealueet yhteistyössä vaikkakin tavoitealueelle on asetettu omat vastuuvetäjät. Tavoitealueesta vastaavat kokoavat työryhmän, joka tuottaa tarkemmat työ-, viestintä- ja arviointisuunnitelmat, joissa esitetään hankkeen sisäiset työnjaot toimenpiteittäin. **Metropolia** toimii hankkeen koordinaattorina ja vastaa hankkeen koordinoinnista, toteutuksesta ja hallinnosta. Hanke on tarkoitus toteuttaa 1.10.2016 – 30.9.2018 välisenä

aikana, jolloin suunnittelu käynnistyy syksyllä 2016 ja varsinainen toteutus tapahtuu vuodesta 2017 alkaen.

Metropolia metropolialueella ja **OAMK** Oulun alueella vastaavat hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdoksia tukevan innovaatioalustan rakenteen. Tarkoituksena on luoda avoin verkosto omistajanvaihdosten ja yritysten kehittämisen kannalta keskeisistä tahoista omistajanvaihdosyritysten ja potentiaalisten jatkajien hyödynnettäväksi. Hankesuunnitelmavaiheessa mukana ovat olleet ammattikorkeakoulut (Metropolia, Haaga-Helia, Laurea ja Oulun ammattikorkeakoulu), yrittäjäjärjestöt ja TE-toimistot. Hankkeen käynnistyessä mukaan kutsutaan muut keskeiset tahot, kuten kaupunkien yrityspalvelut (esim. YritysHelsinki, YritysVantaa, YritysEspoo, BusinessOulu ja Oulun BusinessKitchen) ja TE-palvelut sekä rahoitusasiantuntijat. Hankkeessa hyödynnetään hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen aikaisempien hankkeiden tuloksia ja esimerkiksi Oulun hyvinvointiklusterihankkeen jo 2000-luvun alussa luomaa pohjaa alueelliselle yrittäjyyden kehittämisen yhteistyölle. Oulun alueella on kehitetty hyvinvointialan yrittäjyyttä esimerkiksi Lykky-hankkeessa ja ehealth- hankkeessa toiminta on ollut sekä paikallista että kansainvälistä.

Innovaatioalustalla yritykset ohjataan hyödyntämään kaupunkien ja muiden toimijoiden yrityksille suunnattuja palveluja ja vastaavasti toimijoille viestitään innovaatioalustan toiminnasta, jotta he osaavat ohjata omistajanvaihdoksesta kiinnostuneet yrittäjät ja potentiaaliset jatkajat alustan palvelujen pariin.

Innovaatioalustalle rakennetaan ketterät työkalut TKI-yhteistyön kehittymisen ja innovaatioalustan toiminnan seuraamiseksi, arvioimiseksi ja jatkuvan kehittämisen tueksi. Samalla rakennetaan toimintamalli hyvinvointialan yritysten kehittämistä, TKI-yhteistyön vahvistamista ja omistajanvaihdoksia tukevasta innovaatioalustasta.

Innovaatioalustalle luodaan myös rekrytointiprosessit, jotka ohjaavat ikääntyvät hyvinvointialan yrittäjät ja ov-yrittäjyydestä kiinnostuneet, potentiaaliset jatkajat mukaan. Erityistä huomiota kiinnitetään nuorten ja naisten yrittäjyyspotentiaalin tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Jokaiseen oppilaitokseen luodaan joustavat opintopolut, jotta omistajanvaihdosyrittäjyyttä voidaan tukea jokaisessa oppilaitoksessa. Joustavien opintopolkujen rakentamisessa hyödynnetään jo olemassa olevia yrittäjyyskasvatusopintoja, harjoittelua, kurssitoita, opiskelijaprojekteja sekä opinnäytetöitä siten että ne tukevat omistajanvaihdosyrittäjyyttä sekä ammattikorkeakoulujen ja pk-yritysten TKI-yhteistyön vahvistumista.

Innovaatioalustalle tulevat opiskelijat tuottavat projektisuunnitelman, jossa he kuvaavat, miten opinnot saadaan tukemaan omistajanvaihdosprosessia. Hankerahoitus kohdistuu prosessin kehittämiseen ja arviointiin sekä toimintamallin kuvaukseen. Opiskelijoiden ohjaukseen ei käytetä hankerahoitusta.

Myös yrityksille rakennetaan rekrytointikanavat, jonka kautta tavoitetaan omistajanvaihdosta harkitsevat ja vaihdokseen tukea kaipaavat hyvinvointialan yritykset. Erityisesti kohderyhmänä ovat ikääntyvät yrittäjät, joita kannustetaan lähtemään ajoissa liikkeelle hallitun omistajanvaihdoksen mahdollistamiseksi. Innovaatioalustalle rakennetaan myös potentiaalisten jatkajien rekrytointikanavat, joiden kautta tavoitetaan yritystoiminnasta kiinnostuneet opiskelijat ja muut hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneet.

Opiskelijoiden yrittäjyysintentio selvitetään opiskeluiden alkuvaiheessa, ja yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat ohjataan suorittamaan opintonsa yrittäjyys- ja omistajanvaihdosalustaa hyödyntäen. Samalla selvitetään, onko opiskelijan lähipiirissä tiedossa hyvinvointialan yrityksen omistajanvaihdostarvetta ja ohjataan sekä yrittäjä että mahdollinen jatkaja yrittäjyys- ja omistajanvaihdosalustalle. Opinto-ohjaajat, tutor-opettajat ja muut keskeiset opettajaryhmät perehdytetään innovaatioalustan toimintaan, toimijaverkostoon ja niiden palveluihin, jotta he osaavat tukea opiskelijoiden yrittäjyyspotentiaalia, ohjata opiskelijoita hyödyntämään innovaatioalustan palveluja sekä tukea opintojen suunnittelussa niin, että ne tähtäävät yrittäjyyteen omistajanvaihdoksen kautta.

Hankkeessa selvitetään myös sitä, miten innovaatioalusta voidaan juurruttaa osaksi kunkin ammattikorkeakoulun toimintaa ja yhteistyötä niin, että se tukee ja hyödyntää luontevasti muuta yrittäjyyskasvatusta ja TKI-yhteistyötä. Selvityksen pohjalta tuotetaan toimenpidesuunnitelma, johon kirjataan toimenpiteet, miten ammattikorkeakoulujen ja hyvinvointialan pk-yritysten omistajanvaihdosten tukemiseen liittyvä TKI-yhteistyö jatkuu hankkeen jälkeen. Samoin huolehditaan toimenpiteiden tekemisestä ja suunnitelman päivittämisestä.

Yhteistyö kaupungin yrityspalveluiden, TE-toimiston ja yrittäjyysjärjestöjen kanssa on tärkeää, jotta opiskelijoiden lisäksi myös muut hyvinvointialalle yrittäjäksi ryhtymisestä kiinnostuneet ihmiset kuten yrittäjät, työttömät, maahanmuuttajat ja uranvaihtajat pystyvät hyödyntämään innovaatioalustaa sekä kaupungin ja muiden toimijoiden tarjoamia palveluja yrittäjille ja yrittäjäksi aikoville. Omistajanvaihdosyrittäjyydestä kiinnostuneet (muut kuin opiskelijat) ohjataan suorittamaan hankkeessa rakennettava omistajanvaihdoskurssi ja hyödyntämään innovaatioalustan palveluja. Hankkeesta

levitetään tietoa yrittäjille yhteistyössä useiden yrittäjäjärjestöjen kanssa hyödyntäen mm. nettisivuja, uutiskirjeitä, yrittäjien tapahtumia kuten valtakunnallista Suomen Yrittäjien Omistajanvaihdoskonferenssia. Tietoa levitetään myös opettajille ja oppilaitoksille hyödyntäen vuosittain järjestettäviä Yrittäjäyyskasvatuspäiviä ja muita yrittäjäyyskasvatustapahtumia.

Haaga-Helian tavoitealueena on yritysten kehittäminen kasvu-uralle. Tarkoituksena on yleisesti selvittää kaupunkilaisten hyvinvointipalvelutarpeita yritysten toiminta-alueella yhdessä opiskelijoiden kanssa toteutettavissa TKI-projekteissa. Muutosprosessiin osallistuville yrityksille tehdään myös heidän toimialueella asuvien kaupunkilaisten hyvinvoinnin tilaa ja hyvinvointipalveluiden kehittämistarpeita kartoittavia selvityksiä hyödyntäen aiempia tutkimuksia, avointa dataa ja kaupunkilaisten kokemuksia. Kaupunkilaiset osallistetaan yritysten tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kehittämistarpeiden selvittämiseksi järjestämällä heille workshopeja, tulevaisuuspajoja, fokus-ryhmähaastatteluita ja yksilöhaastatteluita. Selvityksiä tehdään myös omistajanvaihdosta pohtivien yrittäjien omistajanvaihdosprosessin aloittamisvaiheen ajatuksia ja kokemuksia aikaisemman tutkimuksen ja opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavien TKI-projektien avulla.

Keskeistä yritysten saamiseksi kasvu-uralle on ”törmäyttää” luopujat ja potentiaaliset jatkajat sekä omistajavaihdosprosessin tutkijat järjestämällä heille erilaisia kohtaamistilaisuuksia, kuten workshopeja, tulevaisuuspajoja tai seminaareja. Näissä tilaisuuksissa luopujille, potentiaalisille jatkajille sekä omistajanvaihdosprosessin tukijoille tarjotaan mahdollisuus tutustua toisiinsa ja pohtia yhdessä omistajanvaihdoksiin liittyviä ilmiöitä, ongelmia ja mahdollisuuksia. Törmäytyksessä voidaan hyödyntää myös yhteistyötahojen tilaisuuksia, kuten Suomen Yrittäjien Omistajanvaihdoskonferenssia, henkilökohtaista ohjausta tai uudenlaisia kokeiluja. Opiskelijoita voidaan ‘jalkauttaa’ potentiaaliin omistajanvaihdosyrityksiin myös erilaisten TKI-projektien kautta. Törmäytysten avulla synnytetään erilaisia potentiaalisia luopuja jatkaja ryhmiä, joiden kanssa valmistellaan ja kehitetään yrityksiä kasvu-uralle.

TKI-projekteissa monialaiset opiskelijatiimit ja asiantuntijat tutustuvat luopujayritysten toimintaan etsien vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. TKI-projekteissa yrityksen toimintaa peilataan alueen hyvinvointipalvelutarpeeseen ja valitaan yritykselle kehittämiskohteet ja tuotetaan kehittämissuunnitelma yhteistyössä yrittäjän kanssa. Samalla huolehditaan, että kaupunkilaiset ja asiakkaat ovat osallisina yritysten kehittämisprosesseissa. Erityistä huomiota kiinnitetään palvelumuotoilun ja hyvinvointiteknologian hyödyntämiseen sekä asiakkaiden moninaisuuden huomiointiin. Kehittämisessä huomioidaan myös kestävän kehityksen ja sukupuolten

välisen tasa-arvon kysymykset. Opiskelijat testaavat kehittämissuunnitelman ideoita käytännössä nopeiden kokeilujen avulla. Prosessia tuetaan keskusteluissa, joissa opiskelijat, yrittäjä, asiantuntija ja prosessissa mukana olleet kaupunkilaiset ja asiakkaat kohtaavat ja kehittävät prosessia eteenpäin. Toimiviksi koettujen ratkaisujen kehittämistä opiskelijat voivat jatkaa esim. työntekijöinä yrityksissä tai TKI-hankkeissa, harjoitteluissa tai opinnäytetöissä. Potentiaaliset jatkajat näkevät olemassa olevien yritysten tarjoamat mahdollisuudet ja heidän pienyritysten kehittämiseen liittyvä osaamisensa lisääntyä.

Laurean tavoitealueena on omistajavaihdosten tuki järjestämällä kaksi erityyppistä omistajavaihdoskoulutusta hankkeen aikana. Ensimmäinen omistajavaihdoskoulutus (5 op) järjestetään opiskelijoille ja muille hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneille. Koulutukseen osallistujat voivat olla ammattikorkeakouluopiskelijoita tai muita hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneita kuten työttömiä, alanvaihtajia, yrittäjiä tai maahanmuuttajia. Tässä koulutuksessa on kolme osiota.

Koulutuksen ensimmäisessä osiossa tutustutaan yrittäjyyden eri muotoihin ja polkuihin sekä omistajavaihdoksen kautta syntyvän yrittäjyyden etuihin ja haasteisiin verrattuna start up -yrittäjyyteen. Opiskelijat perehtyvät kehityskaareen, miten omistajavaihdoksen kautta voi ryhtyä yrittäjäksi, miten ov-yrityksiä voi lähteä kehittämään ja mitä muita vaihtoehtoja ov-yritysten parissa opiskelu ja työskentely tarjoavat (esim. yritysten kehittäminen, työllistyminen, spin off -yrittäjyys). Koulutuksen toisen osion pääsisällön muodostavat yrityksen oston suunnittelussa ja ostossa huomioitavat asiat, pk-yrityksen due diligence, arvonmääritys ja eri kauppamuodot. Lisäksi rahoitukselliset asiat ovat hivenen erilaisia alkavan yrityksen mahdollisuuksiin verrattuna (vakuudet, kiinnitykset yms). Opiskelijat perehtyvät rahoituskysymyksiin ja eri vaihtoehtoihin sekä kaupunkien yrityspalveluiden, yrittäjäjärjestöjen ja muiden omistajavaihdosta sekä yritysten kehittämistä tukevien tahojen palveluihin. Koulutuksen kolmannessa osiossa opiskelijat ja yrityksen myyntiä pohtivat yrittäjät ja ostoaikeita pohtivat opiskelijat tutustutetaan keskenään. Yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen välille käynnistetään TKI-yhteistyötä, jossa opiskelijat ovat mukana.

Kurssikokonaisuuden harjoitustyönä syntyy yrityksen nykytila-analyysi, jonka perusteella pohjalta tehdään virallisempi yhteistyösopimus opiskelijan ja yrittäjän välillä. Tämä toimii myös lähtölaukauksena yrityksen systemaattisen kehittämisen suhteen ennen opiskelijan valmistumista ja mahdollista yrityksen haltuunottoa. Tämä koulutuskokonaisuus toteutetaan hankkeen aikana kolme kertaa ja se istutetaan osaksi kunkin hankekumppanin yrittäjyyskasvatusta ja ammattikorkeakoulujen välistä yhteistyötä sekä innovaatioalustojen toimintaa. Koulutuksessa tullaan hyödyntämään

teknisiä ratkaisuja niin, että Oulun ja metropolialueen yrittäjät ja opiskelijat kykenevät ainakin osin hyödyntämään samoja koulutuksia.

Toinen omistajanvaihdoskoulutus järjestetään ov-yrittäjille (1,5 päivää). Koulutukseen voivat osallistua myös ammattikorkeakouluopiskelijat ja muut potentiaaliset jatkajat. Tässä koulutuksessa on kaksi osiota. Koulutuksen ensimmäisessä osiossa keskitytään mahdollisuuksiin kehittää yritystä ennen myyntiä hyödyntäen hankkeessa kehitettävää innovaatioalustaa, verkoston tarjoamia palveluja ja ammattikorkeakoulun kanssa tehtävää TKI-yhteistyötä. Koulutuksen toisessa osiossa käsitellään yritysten arvonmäärittystä ja juridisia kysymyksiä myyntiin liittyen. Tämä koulutuskokonaisuus toteutetaan hankkeen aikana kolme kertaa ja istutetaan osaksi kunkin hankekumppanin TKI-yhteistyötä ja innovaatioalustojen toimintaa.

Sopivien vastinparien tai ryhmien löytymisen jälkeen merkittävä osa hanketyötä on toiminnan edistymisen seuraaminen ja ohjaaminen oikeaan suuntaan. Tätä tarvetta silmällä pitäen hanketyöntekijä käy 1-2 kuukauden välein ns. kolmikantakeskustelun yrityksen ja opiskelijan kanssa. Näissä kolmikantakeskusteluissa seurataan kehittämistoimenpiteiden edistymistä ja ohjataan keskustelua tulevan omistajavaihdoksen suuntaan. Keskusteluissa käydään läpi yhteistyön sujumista, osapuolien kiinnostusta pidempiaikaiseen yhteistyöhön sekä mahdollisia malleja hallittuun omistajanvaihdokseen (optiosopimus, osakassopimus ja/tai koko yrityksen osto) ja näiden sopivuutta tilanteeseen. Prosessissa ohjataan yrityksistään luopuvia Suomen Yrittäjien koulutuksiin ja vertaistuen piiriin, jotta he löytäisivät itselleen mielekkään roolin esimerkiksi mentorina omistajanvaihdoksen aikana ja sen jälkeen.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitetään yhteenveto kunkin ammattikorkeakoulutoimijan työnjaosta ja toimintojen suunnitellusta etenemisestä hankkeen kestoaikana.

AMK	S 2016 (1.10.2016)	K 2017	S 2017	k2018	S 2018 (30.9.2018)
Metropolia	Hankehallinnointi Hanke-suunnittelun käynnistyminen Innovaatio-alusta Verkosto Oppijan polut Opettajien ja muun henkilöstön koulutus	Verkon toimijoiden rooleista, toimintatavoista ja pelisäännöistä sopiminen Rekrytointiprosessit Arvioinnit	ketterät työkalut innovaatioalustan toiminnan seuraamiseksi, arvioimiseksi ja jatkuvan kehittämisen tueksi	toimintamalli hyvinvointiyritysten kehittämistä ja omistajanvaihdoksia tukevasta innovaatioalustasta.	Metropolia-alueen hyvinvointi- ja terveysalan innovaatioalusta ja toimintamalli OV-alueverkosto
Oulu	Hanke-suunnittelun käynnistyminen Innovaatio-alusta Verkosto Oppijan polut Opettajien ja muun henkilöstön koulutus	Verkon toimijoiden rooleista, toimintatavoista ja pelisäännöistä sopiminen Rekrytointiprosessit arvioinnit	ketterät työkalut innovaatioalustan toiminnan seuraamiseksi, arvioimiseksi ja jatkuvan kehittämisen tueksi	toimintamalli hyvinvointiyritysten kehittämistä ja omistajanvaihdoksia tukevasta innovaatioalustasta.	Oulun seudun hyvinvointi- ja terveysalan innovaatioalusta ja toimintamalli OV-alueverkosto
Haaga- Helia	yritysten kehittäminen kasvu-uralle Toimintojen suunnittelu	selvittää kaupunkilaisten hyvinvointipalvelu-tarpeita omistajanvaihdosta pohtivien yrittäjien omistajanvaihdosprosessin aloittamisvaiheen ajatuksia ja kokemuksia kohtaamistilaisuuksia, Yrityskäynnit kehittämissuunnitelmat	Kaupunkilaisille hyvinvointi- palvelujen workshopit Tulevaisuuspajoja, fokusryhmä- haastatteluita ja yksilöhaastatteluita kohtaamistilaisuuksia, kuten workshopeja, tulevaisuuspajoja tai seminaareja Yrityskäynnit kehittämissuunnitelmat	Kaupunkilaisille hyvinvointi- palvelujen workshopit Tulevaisuuspajoja, fokusryhmä-haastatteluita ja yksilöhaastatteluita kohtaamistilaisuuksia, kuten workshopeja, tulevaisuuspajoja tai seminaareja Yrityskäynnit kehittämissuunnitelmat	Selvitykset ja raportit tuotetut materiaalit ja oppaat
Laurea	Koulutusinterventoiden suunnittelu	omistajavaihdosten tueksi (5 op) omistajavaihdoskoulutukset 1. amk-opiskelijoille tai muille hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneille 3-osainen koulutus: yrityksen nykytila- analyysi 2. Omistajanvaihdos-koulutus ov- yrittäjille (1,5 päivää). hanketyöntekijän 1-2 kk välein kolmikantakeskustelu yrityksen ja opiskelijan kanssa	1. amk-opiskelijoille tai muille hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneille 3-osainen koulutus: yrityksen nykytila- analyysi 2. Omistajanvaihdos-koulutus ov-yrittäjille (1,5 päivää). hanketyöntekijä käy 1-2 kuukauden välein ns. kolmikantakeskustelun yrityksen ja opiskelijan kanssa	1.amk-opiskelijoille tai muille hyvinvointialan yrittäjyydestä kiinnostuneille 3-osainen koulutus: yrityksen nykytila-analyysi 2. Omistajanvaihdos-koulutus ov-yrittäjille (1,5 päivää). hanketyöntekijä käy 1-2 kuukauden välein ns. kolmikantakeskustelun yrityksen ja opiskelijan kanssa	Kolmikantakeskustelu yrityksen ja opiskelijan kanssa Omistajanvaihdos-prosessit ja mallit tuotetetaan ja koulutusrungot ja - materiaalit tuotetaan omistajanvaihdosprosessin tueksi koulutuksen järjestäjille

Kuvio 2. Hankkeen aikataulu, ammattikorkeakoulutoimijat ja työnjako

6 HANKKEELLA TAVOITELTAVAT TULOKSET

Hankkeen tuloksena syntyy hyvinvointi- ja terveysalalle kaksi innovaatioalustaa, jotka tuottavat uutta yrittäjyyttä ja osaamista yritysten kehittämisen ja omistajanvaihdosten kautta. Innovaatioalustoilla huomioidaan alueelliset vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä tuetaan hyvinvointialan yritysten omistajanvaihdoksia. Innovaatioalusta tukee myös hyvinvointialan pk-yritysten, ammattikorkeakoulujen ja kaupunkien välistä TKI-yhteistyötä, ov-yritysten kehittämistä sekä erityisesti nuorten ja naisten yrittäjyyspotentiaalin tunnistamista ja hyödyntämistä. Hankkeessa luodaan samalla hyvinvointialan omistajanvaihdoksia tukevan innovaatioalustan toimintamalli. Tämä malli sisältää kuvaukset mm. toimijoiden rooleista, toimintatavoista sekä työkaluista innovaatioalustan toiminnan seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Kuviossa 3. hahmotellaan alustavaa mallia innovaatioalustaksi.



Kuvio 3. Alustava hahmotelma hyvinvointiyritysten omistajanvaihdosten innovaatioalustaksi

Muita keskeisiä hankkeen tuotoksia liittyen innovaatioalustan rakentamiseen ovat hyvinvointialan yritysten kehittymistä ja omistajanvaihdoksia tukeva alueellinen verkosto. rekrytointikanavat yrityksistään luopuville ja potentiaalisille jatkajille, opintojen suorittaminen hyödyntäen innovaatioalustaa omistajavaihdon suuntaan hankkeen oppilaitoksissa, opinto-ohjaajien ja opettajien koulutusrunko ja perehdytysmateriaalit sekä tiedon leviäminen innovaatioalustasta ammattikorkeakouluihin ja hyvinvointialan yrittäjille.

Hankkeen tuotoksena syntyy myös laaja kirjo erilaisia selvityksiä ja kuvauksia. Toiminta-alueen asiakastarpeiden selvittäminen hyvinvointialan yrityksen palvelujen kehittämisen tueksi on esimerkki hankkeessa tehtävistä selvityksistä. Keskeisimpiä hankkeessa syntyvistä kuvauksista on toimintamalli kaupunkilaisten osallistamisesta hyvinvointiyritysten palvelujen kehittämiseen sekä ov-yritysten kehittäminen kasvu-

uralle kuvaus ja materiaalit sekä omistajavaihdoksen edessä olevien yritysten ja potentiaalisten jatkajien törmäytyksen toimintamallit.

Hankkeessa tuotetaan yrityksille yhteistyössä yrittäjän kanssa ov-yrityskohtaiset nykytilaselvitykset sekä kehittämissuunnitelmat, joiden ideoita on testattu jo käytännössä. Hankkeessa pyritään synnyttämään kehitettyjä, moninaisten ja monikulttuuristen kaupunkilaisten tarpeisiin vastaavia, elinkelpoisia hyvinvointialan yrityksiä. Samalla korkeakoulujen ja yritysten välinen TKI-yhteistyö sekä työelämäyhteydet vahvistuvat.

Hankkeessa syntyy erilaisia tuotteistettuja materiaaleja ja oppaita. Omistajanvaihdosopas hyvinvointialan yrittäjille ja potentiaalisille jatkajille sisältää tarinoita omistajanvaihdoksista. Samaa materiaalia voidaan jatkossa kehittää tuottamalla mm. videoita opetuksen tueksi. Omistajanvaihdosprosessit ja mallit tuotteistetaan ja koulutusrungot ja -materiaalit tuotetaan omistajanvaihdosprosessin tueksi koulutuksen järjestäjille. Myös sopimus pohjat omistajanvaihdosprosessia varten tuotetaan.

Hyvinvointialan yritysten ja ammattikorkeakoulujen välinen TKI-yhteistyö on tiivistynyt ja lisääntynyt. Hyvinvointialan pk-yritysten omistajanvaihdoksia tukeva verkosto on elinvoimainen ja toimiva. Tuetut omistajanvaihdokset lisääntyvät ja yrityksiä pystytään kehittämään omistajanvaihdosprosessissa. Omistajanvaihdoksen kautta syntyvä yrittäjyys nähdään haluttuna ja potentiaalisena uravaihtoehtona. Hanke lisää erityisesti naisten ja nuorten yrittäjyyttä.

Hankkeen pitkän aikavälin tuloksena Suomessa on uudistuneita ja kilpailukykyisiä hyvinvointialan yrityksiä, jotka vastaavat kaupunkilaisten muuttuviin tarpeisiin. Yritysten ja korkeakoulujen yhteistyö tuottaa nykyistä enemmän innovaatioita vastaten hyvinvointialan haasteisiin. Hankkeessa kehitettävän innovaatioalustan toimintamalli voidaan ottaa käyttöön myös muissa ammattikorkeakouluissa ja muilla alueilla. Lisäksi hankkeen kokemuksia voidaan hyödyntää omistajanvaihdosprosessien tukemisessa myös hyvinvointialan ulkopuolella.

LÄHTEET

6Aika (2016), 6-aika - Avoimen ja älykkäät palvelut -strategia. Kuutoskaupungit: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku ja Oulu. Available <http://6aika.fi/6aika-avoimia-ja-alykkaita-palveluja/>.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014

Arene (2011), Ammattikorkeakoulujen yrittäjyyden kehittämistä koskevat suunnitelmat, tiedote 16.3.2011.

Capron, L. and Mitchell, W. (2009), Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal. *Organization Science* 20:2, 294-312.

European Commission (2011), Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy "The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe." Available Final report 2011, Bruxelles <http://docplayer.net/12092095-Business-dynamics-start-ups-business-transfers-and-bankruptcy.html>

Euroopan Komissio (2013), Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle Yrittäjyys 2020 – Toimintasuunnitelma Uutta kipinää Euroopan yrittäjyyteen. Bryssel. Available <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/FI/1-2012-795-FI-F1-1.Pdf>

European Union (2012), Facilitating Transfer of business. Guidebook Series: How to support SME Policy from Structural Funds. Belgium. ISBN 978-92-79-25926-5. Available http://bookshop.europa.eu/fi/yritysten-omistajanvaihdosten-edistaaminen-pbNBBN12003/?CatalogCategoryID=Q_QKABstFXIAAAEjvJAY4e5L.

Haapa-aho, M. (2014), Hyvinvointialan yrittäjyys. Näkemyksiä hyvinvointialan tulevaisuudesta. Hyrrät hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen -ESR-hanke. Metropolia ammattikorkeakoulu. Available <http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Hyvinvointialan-yrityksellisyys-Nakemyksi-hyvinvointialan-yrityksellisuuden-tulevaisuudesta.pdf>

Hautala, T. (2003), Vetäjä vaihtuu. Havaintoja, Ohjeita ja kokemuksia yritysten sukupolvenvaihdoksista. Yrityskummit ry. Helsinki. 63 s.

Heinonen, J. (toim.) (2003), Quo vadis, suomalainen perheyrittäjä? Turun kauppakorkeakoulu. PK-Instituutti. Turku. 229 s. Ss. 24-43.

Heinonen, J. & Stenholm P. (2005), Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) (2005), Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.

Joensuu, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., Heikkilä, T. ja Katajavirta, M. (2014), Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 16.

Joutsen-Onnela, M. (2003), Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. Jyväskylä Studies in Business and Economics 25. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. 229 s.

Kolehmainen, S. (2015), Yrittäjyyskyselyt Metropolia Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalojen opettajille ja opiskelijoille. Hyrrät hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen – ESR-hanke. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Available <http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Raportti-alku-ja-loppukyselyistä.pdf>.

Koiranen, M. (2000), Juuret ja siivet - perheyriityksen sukupolvenvaihdos. Edita. Oma yrittäjä. Helsinki. 162 s.

Kuvaja, S., Saurio, S. ja Kortelainen, S. (2005), Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdon edistämisessä. KTM Rahoitetut tutkimukset 3/2005. Elinkeino-osasto. 209 s. Available [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/7CB8722249053615C2256FCC0041DF2E/\\$file/ratu3elo_2005.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/7CB8722249053615C2256FCC0041DF2E/$file/ratu3elo_2005.pdf).

Lamppu, V. (2013), Yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. Suomen Yrittäjät ja AMK-tutka.

Meijaard, J. (2005). Business transfer in the Netherlands. Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start. Zoetermeer: EIM.

Paakkanen, S. (2016), Valmistautuminen omistajanvaihdokseen. - laadullinen tutkimus omistajayrittäjien kokemuksista. Pro-gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. 63 s.

Parkkinen, P. (2002), Hoivapalvelut ja eläkemenot vuoteen 2050. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-tutkimuksia 94. Helsinki. 51 s.

Pohjois-Pohjanmaan liitto (2014), Pohjois-pohjalaiset tekevät tulevaisuutensa. Pohjois-Pohjanmaa - Nuorten maakunta. Maakuntasuunnitelma 2040 ja Maakuntaohjelma 2014-

2017. Pohjois-Pohjanmaan liiton julkaisu A:56. Available http://www.pohjois-pohjanmaa.fi/aluesuunnittelu/maakuntasuunnitelma_ja_maakuntaohjelma/maakunta-suunnitelma_2040_ja_maakuntaohjelma_2014-2017.

Räsänen, A. & Kolehmainen, S. (2014), Sukupuolen merkitys hyvinvointiyrittäjyydessä ja yrittäjyyskasvatuksessa. Available <http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/08/Sukupuolen-merkityshyvinvointiyrittäjyydessä-ja-yrittäjyyskasvatuksessa.pdf>.

Römer-Paakkanen, T. (2004), Yrittäjyys ja perheyrittäjyys Seniori-Suomessa 2010-luvulla. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 139/2004. 108 s. Available https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/verkkojulkaisut/Romer_Paakkanen.pdf.

Smith, W., Binns, A. and Tushman, M. (2010), Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. Long Range Planning 43:22-3, 448-461.

Sneck, T. (1990), Väestönkehitys 2010-luvulle ja kuntien toimintastrategiat. Julkaisussa: Suomalainen väestöruletti. Väestöliitto. Kolmikantasarja 12. Helsinki. 201 s. ss. 141- 201. Suomen virallinen tilasto (2015), Yritysrekisterin vuositilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-6214. Helsinki: Tilastokeskus. Available <http://www.stat.fi/til/syr/>.

Stenholm, P. (2003), Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003. Elinkeino-osasto. Helsinki. 94 s.

Tall, J. (2014), Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. ACTA WASAENSIA 305. Liiketaloustiede 124. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Available http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf.

Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. ja Katajavirta, M. (2015), Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101.

Tulisalo, P. (2007), Omistajanvaihdos luopujan näkökulmasta. Teoksessa: Varamäki, E. (toim.) Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 97-106. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28. s

Tunkkari-Eskelinen, M. (2007), Yrittäjä taitekohdassa. Opas omistajanvaihdoksen ja yrittäjäkoulutuksen mentoreille. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän

ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. 28 s. Available <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-600>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013), Yrityskatsaus 2013: Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 25/2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015), Yrityskatsaus 2015: Haasteena uudistuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 55/2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016), Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. Available <https://www.rakennerahastot.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020-ohjelma#.V8F1OY9OLjo>.

Uudenmaan liitto (2013), Uusimaa-ohjelma. Visio ja strategia 2040. Strategiset valinnat 2014-2017. Uudenmaan liiton julkaisuja A27.

Varamäki, E.; Tall, J.; Viljamaa, A.; Sorama, K.; Länsiluoto, A.; Laitinen, E. K.; Petäjä, E. (2013), Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 76, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [ISBN:978-952-5863-61-1](https://www.theseus.fi/handle/10024/69000). Available <http://www.theseus.fi/handle/10024/69000>.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. ja Katajavirta, M. (2015), Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Suomen yrittäjät. Available <http://spotidoc.com/doc/3683596/valtakunnallinen-omistajanvaihdosbarometri-2015>

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Slavica, S. & Durst, S. 2015. Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 108. Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences. Available <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-33-5>.
